

校长素质的提升与开发丛书

校长使命：

引领教师专业成长

郑友训
编著

XIAOZHANG SHIMING
YINLING JIAOSHI
ZHUANYE CHENGZHANG



中国出版集团



世界图书出版公司

校长素质的提升与开发丛书

校长使命：

引领教师专业成长

郑友训

编著



世界图书出版公司

图书在版编目(CIP)数据

校长使命:引领教师专业成长/郑友训编著.

—北京:世界图书出版公司,2012.12

(校长素质的提升与开发丛书)

ISBN 978-7-5100-5527-0

I. ①校… II. ①郑… III. ①师资培养—研究 IV. ①G451.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 316885 号

校长使命:引领教师专业成长(第 1 版)

编 著:郑友训

总 策 划:吴 迪

责任编辑:刘 煜

版式设计:刘 陶

出 版 人:吴 迪

出 版:世界图书出版公司

发 行:世界图书出版公司长春有限公司

(吉林省长春市春城大街 789 号 邮编:130062 电话:0431-86710755)

销 售:各地新华书店

印 刷:长春市恒源印务有限公司

(邮编:130051 电话:0431-87698433)

幅面尺寸:170mm×235mm

印 张:15

字 数:261(千字)

版 次:2013 年 1 月第 1 版

印 次:2013 年 1 月第 1 次印刷

营销咨询:0431-86710755

编辑咨询:0431-86805562

读者咨询:DBSJ@163.com

ISBN 978-7-5100-5527-0

定价:29.80 元

版权所有 盗版必究 举报有奖 举报电话:0431-86805538

前 言

陶行知先生早就说过，校长是学校的灵魂。从某种意义上说，有什么样的校长，就有什么样的学校；有什么样的校长，就有什么样的教师和学生。一位好校长，就能办出一所好学校。校长是办学的关键，校长的素质直接关系到学校的办学质量和水平，关系到学校的生存与发展、成功与失败，关系到国家教育方针的落实，关系到青少年儿童的健康成长，关系到国家的未来。正是基于以上思考，我们推出了《校长素质的提升与开发丛书》，旨在引领中小学校长走向专业化，以提升中小学校长队伍的整体素质，积极推进学校依法自主办学，贯彻落实素质教育，全面提高基础教育质量。

《校长素质的提升与开发丛书》的编写是基于《中国中小学校长专业标准》提出的六大核心工作领域，即规划学校发展、营造育人文化、领导课程教学、引领教师成长、优化内部管理和调适外部环境等，主要从规划学校发展、学校课程教学、教师专业成长三个方面重点阐释，理论与实例相结合，用最真实的案例阐释最前沿的理论，以期成为提升校长素质的最佳读物。《发展规划：憧憬学校美好未来》：引领校长规划学校发展，以实现学生全面发展和学校可持续发展的战略目标。规划学校发展，需要校长组织学校力量，在深层次

分析学校发展的历史及现状，科学预测未来发展趋势的基础上，根据国家的方针政策和相关法律法规，融合校长个人的教育理想、信念和智慧，对学校发展的方向进行准确定位，突出学校特色，打造学校品牌，以共同的愿景引领学生的全面发展和学校的可持续发展，使学校成为一个与时俱进的学习共同体。《校长责任：领导学校课程教学》：引领校长领导课程教学，以实现按照国家的素质教育要求和课程政策，设置课程并领导实施的专业责任。校长必须充分重视学校课程教学工作，为了每一位学生德智体美全面发展，领导课程教学不断改革和创新，积极建设良好的教学秩序，建立健全科学的课程教学评价体系，促进课程教学活动的有效开展，确保达到课程目标的要求。《校长使命：引领教师专业成长》：引领教师专业成长，是校长在打造学校人力资源优势和整体提升教师队伍素质方面所负有的专业使命。为了肩负起专业的责任，校长必须不断地追求自身的专业发展，争做学习型领导；必须公平地对待每一位教师，尊重他们的合法权益，学会信任和欣赏教师；必须积极建立健全促进教师专业发展的激励与保障机制，创设有利于教师专业成长的条件与机会，引领全体教师成长和发展。

《校长素质的提升与开发丛书》各册内容框架。

1. 《发展规划：憧憬学校美好未来》

引言：主要阐述学校发展规划的来由，是时代对教育的呼唤，是学校内涵发展的需要，是学校文化建设的期盼。

第一章：学校发展规划制定的基本要求。主要论述学校发展规划的功能、特征、主要内容、原则等，并阐述学校发展规划是一个逻辑体系。

第二章：学校发展规划的主要内容。主要阐述学校发展规划的基础内容、主体内容、保障措施以及规划的文本框架。

第三章：学校发展规划的制定过程。主要阐述学校发展规划的研制过程，包括研制学校发展规划文本、专家论证与校内认同、学校发展规划与学校发展的有机互动。

第四章：学校发展规划的有效实践。主要论述了学校发展规划是一种学校发展自觉，在发展自觉精神的引领下，开展积极有效的实践，并且要对学校发展规划进行科学评估。

第五章：校长与学校发展规划。主要论述校长的素养在规划学校发展中的重要意义，促进学校发展需要校长具备深刻通透的教育思想、决策发展的实践智慧、执行反思调整的行为等。

2. 《校长责任：领导学校课程教学》

引言：介绍校长领导课程教学的意义、路径和基本方法。

第一章：构筑基于“领导”的课程教学基本理念。主要论述校长应如何树立科学的课程观，进而明确学校课程教学的责任，并从传统的教学管理走向领导课程教学。

第二章：提升基于“专业”的课程教学领导素养。主要从树立教学中心之意识、领导课程教学之知识、统整课程教学改革之能力等方面论述校长在课程教学领导中必须具备相应的专业素养，以真正提升其领导工作的实际能力。

第三章：统摄基于“标准”的课程教学过程优化。主要介绍当前一线学校对基于标准的课程教学设计、实施、评价的主要做法，以及在这一过程中，校长为实现基于“标准”的课程教学所做的相应的统摄工作。

第四章：推进基于“校本”的课程教学有效实施。主要论述了如何实现国家课程的校本化实施和校本课程的开发与实施，并探讨了校长如何通过引领“顶层设计”与“草根生成”让课程教学能够真正基于“校本”提升其实施的有效性。

第五章：凝聚基于“教师”的课程教学团队合力。本章明确了教师在课程教学实施中的主体地位，突出了课程教学其他参与人的重要作用，分析了教师参与课程教学实践改进的主要路径，进而论述了校长提升教师课程教学团队合力的基本手段与方法。

3. 《校长使命：引领教师专业成长》

引言：主要介绍了校长引领教师专业成长的重要意义及具体内容。

第一章：提升校长专业素质。主要论述了要引领教师成长，校长必须不断追求自身的专业发展，提升自己的专业素质，树立教师为本之理念，掌握教师发展之知识，形成引领教师发展之能力。

第二章：正面对待教师差异。主要论述了在学校这个特殊的组织中，教师会因年龄、性别、性格、智力以及技能、教学年限、职位、家庭背景和成长经历等方面存在的不同而差异发展。因此，校长要对教师进行有效的差异管理，引领各类教师专业成长。

第三章：探索教师成长规律。主要论述了教师的专业成长有其自身的特点和规律，校长应把握教师的专业成长规律，了解影响教师成长的主要因素，积极创设满足教师专业发展愿望与需求的各种条件，激发教师主动发展的愿望和动机，积极提供促进教师实现专业发展的资源与机会，以提升教师的整体素质和水平。

第四章：寻求教师成长路径。主要论述了加快教师专业成长，寻找适合的成长路径是关键。教师专业成长是内、外因相互作用的结果，但外部引领对教师成长起重要作用。因此，校长要在教学、科研等方面为教师成长寻求一条健康发展的路径。

《校长素质的提升与开发丛书》可供国家和社会力量举办的全日制普通中小学的校长和教师以及幼儿园园长、职业学校校长、特殊教育学校校长和教师等参考使用。

本丛书的编写出版得到了多方的支持。特别要感谢合作伙伴许昌良校长和邱华国校长的鼎力相助，因为有了他们的全身心投入，才使得本丛书的质量得到了保证；更要感谢世界图书出版公司对本丛书出版所付出的辛勤劳动。

郑友训

2012年8月于无锡天鹅湖花园

校长使命： 引领教师专业成长

引 言 (1)

- 第一节 学校发展的原点：教师发展 / 2
- 第二节 校长专业责任：引领教师成长 / 4
- 第三节 典案分析 / 7

第一章 提升校长专业素质 (13)

- 第一节 树立教师为本之理念 / 14
- 第二节 掌握教师发展之知识 / 27
- 第三节 形成引领教师之能力 / 50
- 第四节 典案分析 / 61

第二章 正面对待教师差异 (67)

- 第一节 各类教师的比较分析 / 68
- 第二节 “木桶效应”：针对薄弱教师 / 89
- 第三节 “孤峰定律”：培养卓越教师 / 108
- 第四节 典案分析 / 127

第三章 探索教师成长规律 (135)

第一节 教师成长的影响因素 / 136

第二节 教师成长的过程阶段 / 159

第三节 教师二次发展论解读 / 171

第四节 典案分析 / 189

第四章 寻求教师成长路径 (195)

第一节 课堂教学与教师专业成长 / 196

第二节 教育科研与教师专业成长 / 207

第三节 校本研修与教师专业成长 / 214

第四节 典案分析 / 223

参考文献 (228)

后 记 (232)

引 言

拥有优质的师资队伍，是教育成功的关键。引领教师专业成长，是校长在打造学校人力资源优势和提升教师队伍素质方面所肩负的专业使命。一位优秀的校长，会将教师专业能力建设作为教师提升的重要内容，通过搭建平台、示范引领、制度管理等各种办法，促进教师在专业领域反思提高，不断发展。只有教师的发展，才有学校的发展；只有教师专业能力水平的提高，才有学校教育教学水平的提高。

第一节 学校发展的原点： 教师发展

百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。《国家中长期教育改革和规划纲要（2010—2020年）》明确提出，要“建设高素质教师队伍。教育大计，教师为本。有好的教师，才有好的教育。提高教师地位，维护教师权益，改善教师待遇，使教师成为受人尊重的职业。严格教师资质，提升教师素质，努力造就一支师德高尚、业务精湛、结构合理、充满活力的高素质专业化教师队伍”。教师教育作为教育事业的工作母机，对于提高教师队伍整体素质、加强教师队伍建设具有先导性和决定性的作用。在新的历史发展时期，教师队伍建设面临新的要求和严峻挑战，教师教育改革发展具有更加突出的战略意义。已故清华大学校长梅贻琦有句名言：“大学者非有大楼之谓也，而是有大师之谓也。”对学校来说，教师是学校发展的第一资源。对校长来说，应当树立“学校发展师为核心”的理念。因为从某种意义上讲，教师的专业成长深刻影响着学生、学校和整个教育事业的发展。

一、教师是学生成长的保障

校长治校就应该想方设法让每一位教师在事业上获得成功。教师的职责就是创造条件让学生在学业上获得成功。教师走向成功之时，就是学生走向成功，亦即一所学校走向成功之日。学生是发展中的人，是未成熟的人，他们的成长和进步要靠教师去关爱、去培养、去塑造、去熏陶。“亲其师”才能“信其道”，任何关爱都必须经过人之间的传递才能显得真切动人。教育工作是“一个人格对人格的事业”。在许多情况下，教师的修养高度决定了学生的发展高度。只有教师第一，才有学生的第一；只有教

师和谐发展，才有学生的和谐发展；只有给予教师爱，才有教师给予学生更多的爱；只有给予教师发展的空间，才有教师给予学生更广阔的发展空间；只有让教师拥有人类智慧和精神的力量，才有他们托举着的太阳冉冉升起；只有学校把教师发展看作第一要务，才有教师把学生成长看作第一使命。教师不愉快，他们所教的学生肯定不快乐。现在的教师压力很大，负担很重。虽说压力是动力，但仅有压力是不够的。如果教师的动力不是来源于热爱，而仅仅来自于压力，这样的教育是可怕的。作为学校，虽然不能保证给教师一个优厚的待遇，但要保证给教师一个宽松、适宜的发展空间，让他们在学校为其搭建的发展舞台上实现自身的人生价值，实现自己的人生梦想。

二、教师是学校成功的关键

美国罗森布鲁斯公司“员工第一，客户第二”的经营理念告诉我们：员工既是管理的对象，又是可供开发的人力资源，更是管理的最终目的。管理必须着眼于员工的发展。只有把员工的发展与资源开发融为一体，管理才是科学的、成功的。它启发我们学校要始终坚持“尊重教师、依靠教师、服务教师”的观念不动摇。学校的发展归根结底要靠教师的发展，教师的发展也必将带动学校的发展。只有坚持人才强校，重视教师人力资源的投入、开发和有效利用，维护和保障教师的切身合法利益，调动广大教师工作的积极性、主动性和创造性，才能创造学校的可持续发展。华东师范大学第二附属中学何晓文校长说得好：“校长的职责是让每位教师成功，让每位教师的价值得到提升，这是学校管理的最高境界。从学校层面来讲，如果所有教师都成功了，那么学校就能成功。如果所有学校都成功了，那么，中国的教育就能成功。所以，校长要把教师放在第一位，让教师与学校同步成长，这样才能实现双方的共赢。”^①当然，把教师第一放在学校管理的“第一”，不是以硬性的量化考核等管制手段来让教师做事的管理，而是以发展的眼光看待教师成长的管理，是给教师的发展创造机会、支持教师成长的管理，是最终推动学校事业大发展的管理。学校要为教师学习创造一个宽松的空间，要多给点儿人文关怀，为教师搭建适宜的发展舞台，营造学习的氛围，创造学习的机会，关怀教师的心灵世界，充分给予教师爱的滋润、思的疏导、行的感动、理的启迪，帮助其实现自身

^① 李帆. 教师第一——解读华东师范大学第二附属中学“强校之谜”[J]. 人民教育, 2006.

的人生价值，只有这样，才能共同创造出学校辉煌的明天。

三、教师是教育发展的基础

教育与人才培养的兴衰，在很大程度上取决于教师资源的有效配置与合理利用的状况。高质量的教育取决于高素质的教师，教师是推动教育事业向前发展的核心力量。教师是教育改革的主力军和最根本的推进者，只有教师专业水平不断提高，才能保证高质量的教育水平。没有教师的发展，即使再完善的教育改革计划也只会是海市蜃楼，而不会取得成功。周济同志说得好：“教育质量的高低乃至整个教育事业的成败，从根本上讲，都取决于教师队伍的素质。”^①没有怀抱自由思想、强健精神的教师，就没有健康向上的现代教育。历史经验已经证明：教师发展决定着教育改革的成败。教师富则教育富，教师强则教育强，教师自由则教育自由，教师进步则教育进步。只有社会善待教育，学校善待教师，确立教师第一的理念，教育才能真正地走出强制与文化的压迫。只有赋予教师自由、尊严和权利，教育才可能有真正的创造力。所以学校管理必须牢固树立“教师第一”的管理理念，充分重视教师的发展，加强教师的专业化建设。

第二节 校长专业责任： 引领教师成长

一个好校长，就是一所好的学校，要有一所好学校就要有一大批优秀的专业教师，校长肩负着领导学校教师队伍发展的重任。在新课程的背景下，校长必须从观念、素质、方法等各个层面做出战略性的调整，重构面向未来的发展性角色，真正保持与教师同步成长。校长应该成为教师专业成长的设计者、引领者和合作者。

一、校长应是教师专业成长的设计者

校长要扮演好规划设计者的角色。教师专业成长就是指教师在其职业

^①周济. 以人为本 人才强校 [J]. 中国高等教育, 2004 (5).

生涯中，基于个体体验，依照教师职业发展规律，不断提升、改造自我，以顺应职业发展需要的过程。作为校长，应该是教师专业成长的设计师，要把握教师专业成长的特点，以怎样促进教师专业成长及怎样设计好教师专业成长之路为工作重点。首先，规划教师发展要以学校现状为基础。校长应根据教师所在学校的具体情况和教师本人的实际状况，来设计教师成长规划。其次，规划要突出“宏观”和“微观”两方面的特点。校长在设计教师专业成长的目标、策略时，要突出“宏观”和“微观”的特点，规划目标的时候，既有长期的目标，也有短期的目标；既能看到长远的希望，又能捕捉立竿见影的效果。作为校长，在宏观方面，首先是要能合理规划学校的发展方向，营造积极向上的学校氛围，为教师的专业成长提供强有力的制度保障。如在教师研修上给予经费保障以解决教师学习的后顾之忧，对专业提升快、教学绩效显著的教师给予优先晋升职称等政策倾斜。在微观方面，要突出教师的个性特征，充分发挥教师自我成长的积极性。要给教师个性成长一个宽广的空间，鼓励教师对自己各个时期的目标做出合理的预设与规划。学校还可以制定相应的教师个人成长档案，对教师的专业成长进行跟踪观察，最终促进教师的最优化发展。

二、校长应是教师专业成长的引领者

校长要扮演好引导者的角色。

第一，引导教师转变教育观念。一要引导教师树立以学生为本的新观念。随着新课程改革的推动，教学重心已从教师的教转向学生的学，学生不再是课堂的边缘人、守望者，而是教学活动的主体。以学生为本意味着教师不仅仅是科学知识的传授者，还是学生学习过程中的组织者、帮助者。二要引导教师树立发现探究的教学观。长期以来，教师的任务就是帮助学生去掌握真理，而不是发现真理，这种认识上的偏差导致教师轻视实践、发现、探索等活动在学生发展过程中的价值。要改变这种传统教育观念，就要树立以发现探究为中心的教学观。

第二，引领教师素质提升。一是要引领教师具备自主学习和终身学习的能力。人们常说，要给学生一杯水，教师必须要有一桶水。而随着大众传媒信息技术的不断发展，学生获取知识的渠道也不断拓展，教师已不仅是传统意义上的知识传播者，而是互助学习、共同学习的参与者，学生学习的引导者。教师要胜任这个角色，就要具备终身学习和自主学习的能力，掌握信息的搜集、整理、识别和使用能力。二是要引领教师具备合作交流能力。知识的出新，理论的创新，观念的更新，已不是靠每个教师的

一己之力所能适应的，要靠同事之间，甚至是和学生的合作互助与交流才能保证我们有时间、有精力获取更多的新知识和新信息，并内化为我们自己的知识和精神财富，才可胜任自己的本职工作，提高自己的专业素质。三是要引领教师具备较强的科研能力。要将新观念、新理论、新知识、新方法运用到自己的工作实践中，并发挥积极的作用，成为教育教学创新力，教师就必须理论联系实际，不断反思自己的教育实践，总结经验，从理论到实践，实践到理论，再到实践，从而形成自己的教育思想、教育理论，要通过不断的教育研究提升自己的专业素质。四是要引领教师具备高尚的人格魅力。人格是一个社会人应该具有的最基本的、普遍性的价值观及其规范。高尚的人格是最具吸引力、感染力和穿透力的人的品位、格调、气质的体现。教师最高的使命是育人、培养人。教师高尚的人格魅力是最具感染力的。经验告诉我们，要成为一名好教师，必须具备高尚的师德，健全的人格，较强的亲和力和感染力，从而实现以德育德，以人格育人格，以素质成就素质。

第三，引导教师转变工作和学习方式。教师要成为终身学习者，要广泛涉猎学科内外的东西。在工作上，要倡导“创造性地开展工作，教学尤其如此”，要引导教师面临工作困难时创造性地处理与解决问题。在教学研究与教育实践上要有创新能力，不能拘于形式，不能盲从权威，要形成自己独特的风格，同时在对教育的理解、生成和构建上要形成自己的见解，创新学习与工作模式。

第四，引导教师走反思型教学之路。美国心理学家波斯纳曾提出了一个教师成长的公式“经验+反思=成长”。他指出，如果教师仅仅满足于获得经验而不是对经验进行深入的思考，那他只能永远停留在新手型教师的水准上。^①可见教学反思是教师专业成长的重要路径。在教学实践中，可引导教师通过对问题的构设、自我剖析、自我“把脉”，再由教研组集体“复诊”，开出“处方”，从而提高其教学专业水平。

第五，引导教师走教科研发展之路。校长在引导教师专业的成长上，要注重用科研带动，引领教师围绕日常教育教学工作，开展行动研究，用科研促教学，让教师在专业成长的道路上，逐渐从“门槛型”向“合格型”转变，再从“合格型”向“专家型”转变。

^①刘岸英. 反思型教师与教师专业发展——对反思发展教师专业功能的思考 [J]. 教育科学, 2003 (4).

三、校长应是教师专业成长的合作者

校长要扮演好合作者的角色。作为一个校长，虽说不一定是课堂教学的高手，不一定是教育科研的专家，但一定是教师成长的参与者和促进者。如果能给予教师政策上的支持，并在行动上合作参与，与教师结成亲密的合作伙伴关系，将会直接影响教师的专业成长。首先，合作的前提是校长要真诚。在与教师的合作中，校长要真诚谦和，放下架子，以“朋友”的身份参与合作交流，才能让教师在心理上不设防，才能以心换心。同时，要谦虚地向教师学习，才能充分地调动教师的主观能动性。其次，合作的重要途径就是校长要深入一线，走进课堂。校长参与教育教学实践，深入课堂，既能掌握教师成长的“第一手资料”，又能帮助教师解决工作中的实际问题，最主要的还是能给教师的专业成长“加油助威”。作为校长要为教师铺设一条促进其专业成长、推动其自主发展的阳光大道。

教师专业成长是学校发展的永恒主题。我们只有不断地激活教师的心智，挖掘教师的潜能，调动教师的发展因素，从而促成名师辈出，并以此为龙头带动学校各方面工作的开展，走良性发展的道路，才能使学校获得永不枯竭的发展动力，永远有发展的后劲儿和希望。最后，我们套用梁启超先生在《少年中国说》中的一段话，作为本节的结语，那就是：故今日之责任，不在他人，而全在我教师。教师智则学校智，教师强则学校强，教师独立则学校独立，教师自由则学校自由，教师进步则学校进步，教师发展则学校发展。

第三节 典案分析

案例一

“师资为魂奠基础”^①

毛泽东生前说过：“教学问题，首先是教员问题。”没有一支优秀的师

^① 扬子江. 名校长·江苏中学卷 [M]. 北京：世界图书出版公司，2012.

资队伍，就不可能有一所好学校。我上任南京二十九中校长伊始，就加强了师德师风建设。

师德，是教师从事教师这个职业好坏的基础，因为“道德可以弥补智慧的缺陷，而智慧永远弥补不了道德的缺陷”，我们以“道德、责任、良心”为关键词，通过讲座、知识竞赛、社会考察等活动，提高教师的责任感、荣辱感与事业心。我们要求教师心存大爱，乐于奉献，把教书育人当作生命的一部分，生活的必修课。我们由“亲其师而信其道”引申开去，明确提出“亲其生而行其道”的观点。

我还根据新课程标准的要求，着力构建合作民主、教学相长的师生关系。

按照新课程标准的要求，课改首先要改革的是师生在教学中的关系。“天地君亲师”，是中国传统等级观念给教师的定位。教师与天地君亲并列，就是把教师定位于主宰、施恩的地位。这种观念体现在教学关系上，就是师生关系的不平等。教师高高在上，传授知识，指点人生，学生只有乖乖接受、唯命是从。而新课程标准要求教师要走下神坛，由知识的传授者、命运的主宰者，变成学生学习的引导者、合作者、参与者、互相促进者。我们抓住了这个全新的理念，在建立新的师生教学关系上下工夫，从根本上为教学改革寻到了突破口。我们初步构建了“互动型”课堂。课堂教学已由教师的“一言堂”改为师生参与的“群言堂”；教学活动已由“教师为主”的单线结构改为“学生为主体，教师为主导”的双线结构；学生角色已实现由被动学习知识到主动学习知识、创造知识的改变。民主型的师生关系极大地释放了师生的热情与智慧。教师“礼贤下士”，与学生打成一片，学生“亲其师而信其道”，教学效率在“和谐”的环境下悄然提高。

在师能培养方面，我们努力把“站稳课堂，写好文章”的目标落到实处。

为了使教师站稳课堂，我们加强了校本培训，通过教研活动、观摩课，使教师不断提高业务水平。学校成立了教师成长学校，并认真实施“青蓝工程”。为了使“新”教师尽快提高业务素质，通过教科室牵头，每学年有近30对“新”“老”教师“师徒结对”。我们还通过举办基本功竞赛等活动，给年轻教师搭建表现的舞台，为使他们成为名师铺设道路。